

5

CAMBIO ORGANIZACIONAL: GENERALIDADES

Mónica García Rubiano

Carlos Forero Aponte

Universidad Católica de Colombia

Este capítulo tiene como objetivo presentar aspectos teóricos y empíricos relacionados con el cambio organizacional, de tal manera que brinde al lector una visión amplia y actualizada de la temática y brinde un soporte teórico a la investigación desarrollada.

Cambio organizacional: Definiciones

El cambio organizacional hace referencia al proceso de transformación interna que lleva a cabo una organización con el fin tanto de reestructurarse y adaptarse al entorno social, económico y cultural en el cual está en constante competencia como de potencializar sus capacidades en diferentes ámbitos, y así aumentar sus posibilidades de éxito en el mercado (Pakdel, 2016).

Para Prieto, Emonet, García y González (2015), el cambio organizacional es una práctica continua que surge en consecuencia de diferentes factores que obligan a las organizaciones a atravesar por una serie de modificaciones producto de los desarrollos tecnológicos, la apertura de mercados, la innovación y la competitividad. Ello trae consigo una constante lucha por sobrevivir a las exigencias de un mundo competitivo; es por esto que se deben esclarecer los objetivos del cambio y se debe buscar constantemente su aceptación entre los empleados de la organización.

Otra definición concibe el cambio en las organizaciones como la capacidad de adaptación de las organizaciones respecto a las alteraciones internas y externas, que pueden ser institucionales, estructurales, tecnológicas y/o culturales (García & Forero, 2016; García & Forero, 2014).

Salgado *et al.*, (2018) hablan de cambio organizacional cuando una organización atraviesa una constante transformación interna que tiene como objetivo permitir avances para que se facilite la evolución y competencia en el mercado; dicho cambio organizacional puede alterar desde las relaciones interpersonales en el lugar hasta a la misma cultura de la entidad.

Aspectos relacionados con el cambio organizacional

Al considerar el cambio organizacional como un componente multidimensional y multinivel, este se puede relacionar con diversas variables del comportamiento organizacional. Algunas de ellas son el apoyo organizacional percibido por los empleados de la organización, ya que este se relaciona con la forma en la que ellos perciben que la organización reconoce y/o valora su trabajo y contribuciones; el apoyo organizacional, que impacta directamente en el capital psicológico positivo de las personas que laboran en la organización, y hace referencia a un estado que comprende aquellos recursos que posee una persona para afrontar y superar desafíos de distintas índoles. Dicho estado es cambiante y se modifica a partir de las experiencias de la persona, pero siempre manteniendo cuatro dimensiones: autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia (Ming-Chu & Meng-Hsiu, 2015).

El capital psicológico positivo se relaciona con el incremento del compromiso afectivo, que influye en las capacidades de los empleados, es por esto que se vuelve fundamental en el compromiso organizacional (Genevičiūtė-Janonienė & Endriulaitienė, 2014).

Otro aspecto que también se considera es la identidad compartida, que hace referencia a aquel conjunto de componentes que permiten la constante interacción de una persona con un grupo, ya que son compartidos y permiten la integración y comunicación entre varias personas (Dick *et al.*, 2018).

Dick *et al.*, (2018) proponen que el comportamiento guiado por la identidad personal es diferente al guiado por la identidad social, ya que en esta última se ejerce una acción con base en los presupuestos del grupo social al cual se pertenece; es por esto que la identidad compartida es fundamental a la hora de afrontar un cambio en la organización, pues los aspectos compartidos les dan a entender a los grupos que no atraviesan el cambio solos, esto facilita la aceptación del cambio y evita la deserción laboral durante este.

También se tiene en cuenta la importancia del liderazgo, pues según Allayarova, Kalashnikova & Moiseenko (2015), durante los procesos de cambio dentro de las organizaciones los líderes han de cumplir con ciertas características que fortalezcan

la aceptación de las modificaciones por parte de las personas que conforman la organización. De este modo, la resolución de conflictos interpersonales, la educación de todos los sujetos sobre el proceso gerencial, la potencialización de los talentos de los seguidores, la unión de la cultura interna con la representación externa y la innovación son actividades que un buen líder ha de ejercer para mantener el equilibrio en la organización durante el periodo de cambio.

Así, en el liderazgo participativo los empleados que tienen voz y voto durante el diseño y ejecución del cambio tienen mayores posibilidades de no sentirse amenazados por este, ya que tienen cierto nivel de control sobre él. Además, se percibirá un amplio nivel de equidad, ya que las decisiones se tomarán en conjunto, no serán impuestas, lo que fortalecerá el sentido de identidad en relación con la organización (Rogiest *et al.*, 2018). Todo cambio organizacional depende, en primera instancia, de los cambios individuales dentro de la organización que busca la modificación, ya que la operacionalización de las conductas de miembros estratégicos de la organización permite acoplar en mayor medida las estructuras y procesos que se buscan incluir en un macronivel (Zuinaga, 2014).

Tipos de cambio organizacional

Sandoval (2014) propone dos tipos de cambio: un cambio planeado (procesos de transformación relacionados con los cambios graduales de las organizaciones) y un cambio súbito (respuestas rápidas encaminadas a la solución de situaciones inesperadas en la organización).

Debido a la influencia que tiene el entorno (interno y externo) tanto en las organizaciones como en los cambios que se llevan a cabo en estas, (Hussain *et al.*, 2016) propusieron dos tipos de cambio; por un lado, se encuentra el cambio reactivo, a partir del cual se expone que las fuerzas propias y/o ajenas de la organización incentivan a esta. Por otro lado, está el cambio proactivo, que enfatiza en la concienciación de la organización de que el cambio es importante y necesario.

Dicho cambio organizacional puede surgir con base en cuatro perspectivas (Sandoval, 2014):

1. Cambio por planeación (toma de decisiones y rutas de acción).
2. Cambio por inercia o por imitación (siguen una moda o tendencia).
3. Cambio por reacción (se da como respuesta al entorno competitivo con poca disponibilidad de tiempo).
4. Cambio por tensión final o por crisis (no se tienen en cuenta las señales de cambio, lo que pone en peligro la existencia de la organización). Dependiendo de la forma que tome el cambio, es posible predecir el rumbo que este tendrá y la forma en la

que afectará a la organización, pues si se habla de un cambio por planeación, es de esperarse que las modificaciones realizadas favorezcan el crecimiento de la compañía y de quienes laboran en esta, pero si se hace referencia a un cambio por tensión o crisis, puede hablarse de un “choque” entre lo que es actualmente la organización y lo que espera ser.

Romero, Matamoros y Campo (2013), por su parte, rescatan de los soportes teóricos dos tipos de cambio que tienen relación con los ya mencionados anteriormente: el cambio evolucionario y el cambio revolucionario. El cambio evolucionario se presenta en una organización cuando se llevan a cabo ligeras modificaciones secuenciales; mientras que el cambio revolucionario se emplea cuando es necesaria una respuesta rápida frente a las exigencias del ambiente.

Modelos del cambio organizacional

Uno de los modelos más utilizados para estudiar el cambio organizacional es el modelo de Lewin, que comprende tres pasos: en primer lugar, el descongelamiento, fase en la que se abre camino para el proceso de cambio, es decir, se media y se prepara a la organización para afrontar las modificaciones que se darán; en segundo lugar, la fase del cambio, en la que se incluyen en la organización las estrategias que se espera le permitan adaptarse al mercado; finalmente, el recongelamiento, etapa en la que se establecen como propios de la organización los cambios realizados y se producen variaciones en el curso de la organización. Así, se repite el ciclo cada vez que la organización requiera de nuevas herramientas que le permitan innovar (Hussain *et al.*, 2017).

Otra teoría que tiende a relacionarse con el ámbito organizacional es la “teoría de la actividad”, que establece que toda labor o trabajo humano es de carácter social, es decir, que cuenta con la colaboración y participación de varias personas que tienen un propósito común (Gonçalves *et al.*, 2013). Para la aplicación de esta teoría a lo referente al cambio organizacional y a la forma adecuada de manejarlo, se enfatiza en la importancia del manejo adecuado de las contradicciones que se pueden presentar durante el proceso. Gonçalves, *et al.* (2013) refieren una categorización de las contradicciones:

1. Primer orden: se presentan cuando las tensiones ocurren con un elemento propio de una actividad.
2. Segundo orden: surgen cuando existen fallas en la relación entre dos o varios elementos dentro de una actividad.

3. Tercer orden: se dan cuando en un sistema con una cultura ya establecida se introducen componentes de otra cultura (cambio organizacional).
4. Cuarto orden: ocurren cuando la relación del sistema de actividad central con los otros sistemas de la organización disminuye o se debilita.

Al hablar de cambio organizacional, López, Restrepo y López (2013), sostienen que se deben tener en cuenta dos enfoques: en primer lugar, se encuentra el enfoque sistémico, que como su nombre lo indica, comprende a la organización como un sistema en el que interactúan constantemente seis variables: las personas que laboran en la organización, la cultura de la organización, las tareas dentro de la organización, la tecnología implementada, el diseño estratégico de la organización y los procesos de planeación. Por otro lado, la perspectiva de contingencia establece que el cambio organizacional no se puede abarcar con una sola alternativa, aunque sí es posible realizar un diagnóstico organizacional a través de los siguientes pasos: 1. Reconocer el problema; 2. Establecer la capacidad de cambio de la organización; 3. Identificar los recursos con los que se cuenta; 4. Idear una estrategia de cambio y plantear los objetivos.

Estrategias de cambio organizacional

Sadeghi (2011) enmarca en las estrategias lo referente a la cultura, la estructura, la tecnología, los recursos humanos y las metas de la organización, mientras que los puntos de referencia comprenden el control (alto/bajo) y el nivel en el cual se da (interno/externo). Dicha propuesta se basa en los resultados obtenidos durante un estudio de tipo longitudinal que tuvo una duración de cinco años. En este participaron doce aerolíneas en las cuales se permitió identificar los componentes generalizados del cambio organizacional. El cambio dentro de una organización implica modificaciones en tres niveles: individual, grupal-social y organizacional propiamente dicho.

Al momento de hacer referencia a los cambios individuales, se tiene en cuenta el aprendizaje dentro y fuera del entorno laboral, ya que a partir de este se pueden identificar las barreras y los facilitadores del aprendizaje, los cuales se tienen en cuenta para intentar comprender cómo interviene en el cambio organizacional.

Pero no solo el aprendizaje se ve involucrado en la aceptación y resistencia individual al cambio, ya que según Pakdel (2016), existen tres dimensiones en las que se dan estos fenómenos: *comportamental* (relacionada con la ausencia o presencia de resistencia al cambio; además, surge como la manifestación emocional y cognitiva respecto al cambio); *afectiva* (relacionada con la incertidumbre, el estrés y la pérdida de control); y la *cognitiva* (interpretación errónea y negativa del cambio).

Igualmente, es de suma importancia tener en cuenta la comunicación entre las personas que laboran dentro de una organización, ya que es en su mayoría de tipo informal, esto implica que las interacciones entre los empleados se pueden estudiar y analizar a través de aquello que expresan tanto por medios electrónicos como en sus pasillos (Zenk & Stadtfeld, 2010). Con el objetivo de validar la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones, los autores estructuraron una simulación de dos organizaciones que contó con la participación de 97 estudiantes de informática de la Universidad Tecnológica de Viena durante un año. Para cada organización se estableció una cultura de comunicación diferente: correo (colaboración escrita) y oradores (colaboración oral). Tras la mezcla de los grupos, se identificó que la información que se transmitía de ambas maneras tendía a distorsionarse, y en muchos casos, a malinterpretarse.

El aspecto de la comunicación se resalta, ya que permite conocer la forma en la que se entiende el cambio en la organización; ello permitirá elaborar estrategias efectivas que den lugar a la fácil aceptación de este. Las redes dentro de la organización se ven fuertemente marcadas por sus cambios internos; a pesar de esto, y debido a que los cambios son distintos, no es posible establecer con certeza cómo las relaciones laborales se modifican, así como si existe algún patrón en estas que permita identificar cuáles se verán afectadas y cuáles no (Lynch & Mors, 2018).

Las estrategias de cambio se relacionan con el ciclo propio del cambio. En primer lugar, Bocos *et al.* (2015) proponen un ciclo del cambio que consta de las siguientes fases: 1. Negación (la autoestima incrementa de forma significativa y provoca que la persona vea como una posible amenaza la situación de cambio); 2. Defensa (se manifiesta a través de la frustración y un estado de alerta constante); 3. Exclusión (se producen altos niveles de ansiedad frente al cambio inevitable); 4. Adaptación mutua (relacionada con la adaptación al cambio y con el cambio individual, dichos cambios son difíciles de realizar); 5. Internalización (el nuevo sistema es establecido, lo que trae consigo su aceptación).

Otro ciclo de cambio organizacional fue el propuesto por Abrantes y Figueiredo (2013), en el cual se proponen los pasos que le permitirán a una organización llevar a cabo un cambio efectivo: se habla de la visión de cambio (visión de la arquitectura, situación inicial, alcance del cambio); de la arquitectura del cambio (arquitectura de los negocios, arquitectura de datos, arquitectura de aplicaciones); del plan de cambio (estrategias de desarrollo, plan de programa, crear destreza para el cambio) y de la implementación del cambio (implementación, proceso de implementación, evaluación del cambio).

Cabe mencionar que el objetivo principal de todo modelo de cambio organizacional radica en generar compromiso en los trabajadores de la compañía que va a modificarse internamente, es por esto por lo que se debe tener en cuenta que el compromiso con el cambio se concibe como una fuerza que produce que la persona actúe de forma proactiva en el cambio; es decir, que además de aceptarlo, busca que este se lleve a cabo de la mejor manera. El sentimiento de compromiso abarca una dimensión normativa (estrategias para realizar el cambio), afectiva (deseo de formar parte del cambio) y efecto continuo (anticiparse a las posibles consecuencias de no adaptarse al cambio). En este sentido, se debe aclarar que aunque el compromiso por el cambio es relativo a una fuerza, esta no debe ser obligatoria, el compromiso debe fluir y debe ser opción propia de la persona, aunque esta se vea influenciada por factores externos (Cinite & Duxbury, 2018).

Resistencia al cambio

La resistencia al cambio organizacional surge cuando durante el proceso de cambio el individuo se encuentra desinformado, lo que produce miedo a lo desconocido, transformando las posibles modificaciones de la compañía en amenazas inminentes (Salgado *et. al.*, 2018).

Igualmente, Prieto *et al.*, (2015) conciben la resistencia a partir de fuentes individuales y fuentes organizacionales, de un modo en que las primeras son netamente personales, aunque moldeadas por el aprendizaje; mientras que las organizacionales se relacionan con los intereses colectivos.

Tavakoli (2010) propone que se debe velar por potencializar las habilidades de afrontamiento de los empleados y evitar mostrar al cambio como una amenaza, con el fin de prevenir la angustia y la resistencia a la asimilación de las nuevas estructuras tras las modificaciones. En relación con lo anterior, se afirma que el estrés no ha de verse solo como una variable negativa del cambio, sino también como una opción de mejoramiento que se vuelve positiva para la organización cuando se tienen estrategias adecuadas de preparación, afrontamiento de la situación y elaboración de soluciones prácticas.

Al igual que el estrés, la crisis o el caos que trae en consecuencia el periodo de cambio organizacional también ha de verse como un espacio de mejora y aprendizaje, es decir, tiene un lado positivo o negativo dependiendo de la administración que se le dé al cambio (García y Vélez, 2016). Radu *et al.*, (2014) proponen que cuando se finaliza correctamente el proceso de cambio organizacional y se le da lugar al enriquecimiento que este deja en la corporación, se tiene como resultado las “organizaciones fractales”,

en las cuales rige una mentalidad abierta, que enfatiza en la autonomía y la auto organización como bases de la eficiencia y la colaboración entre pares. Por lo general, este tipo de organizaciones surge de una etapa previa de caos.

La resistencia al cambio organizacional comprende varias dimensiones que reúnen amplios factores que se encuentran en la cotidianidad humana. Una de estas se encamina a los rasgos afectivos-cognitivos del individuo, destacando la evaluación de la situación de cambio y las emociones que este implica, así como la influencia de las cargas emocionales en la toma de decisiones. Por otro lado, se encuentran los aspectos comportamentales, que abarcan las acciones que el individuo efectúa desde el momento en que toma conciencia del cambio, y que dependen del nivel de amenaza y de las consecuencias del cambio, entre otros (Erwin & Garman, 2010). Una de las principales razones por las cuales se considera aversivo el cambio organizacional, es porque este se ve como una fuente individual y colectiva de estrés que incrementa según la cantidad y complejidad de cambios, ya que afrontar y adaptarse al cambio implica mayor implementación de recursos emocionales, cognitivos y conductuales (Bruckman, 2008).

De este modo, Wiggins *et al.*, (2018) proponen que la resistencia al cambio se puede dar en dos niveles, que se caracterizan por la evitación de la diversidad en términos de creencias, expectativas, y otras variables que pueden influenciar negativamente la percepción que se tiene del proceso. Otro modelo de resistencia es el establecido por Piderit y retomado por Foster (2010), en el cual se incluyen tres componentes: (a) emocional (afectivo), (b) intencional (conductual) y (c) cognitivo. Esta conjetura amplía la forma en la que se puede evaluar el cambio desde distintos puntos.

Uno de los cambios que más afecta a las organizaciones y al que es más difícil adaptarse es el tecnológico. En 1984, Rockart y Scott Morton desarrollaron un modelo con el fin de evidenciar el impacto de las nuevas tecnologías en las organizaciones; para tal propósito especificaron dos categorías: una compuesta por elementos internos (tecnología, estrategia, estructura y cultura organizacional, procesos de gestión e individuos y sus roles) y otra que recogía fuerzas externas. Así, afirmaron que los cambios internos, aquellos que se relacionan de alguna manera con la implementación de estrategias tecnológicas innovadoras, son los que producen cambios en las relaciones y por ende dejan el camino abierto a tensiones (Liao & Lin Teo, 2018).

Por otro lado, García *et al.*, (2011) desarrollaron un modelo de resistencia al cambio en el cual se resaltan dos grupos que encierran los antecedentes de la resistencia. En un primer grupo se encuentran los rasgos del individuo, en el cual se hallan todos los factores relacionados con el estado emocional y la estructura cognitiva; el otro grupo, denominado antecedentes contextuales se divide en dos: antecedentes específicos del

cambio (del proceso o del resultado) y antecedentes estructurales (del contexto organizativo). Con este modelo se puede evidenciar que la resistencia al cambio organizacional se ve influenciada por un amplio espectro de variables externas, desde las individuales hasta aquellas que residen intrínsecamente en la cultura de una corporación.

Siguiendo el hilo conductor de las diferentes maneras de estructurar la resistencia al cambio, Borgucci (2008), describe este fenómeno a partir del estructuralismo constructivista planteado por el sociólogo Pierre Bourdieu, en el cual se identifica la confluencia de estructuras mentales (habitus) y estructuras sociales (campus). Así, para los autores la resistencia al cambio, tanto como la efectividad del cambio organizacional, depende de la integración o discrepancia entre ambas estructuras, situación que pasa con mucha frecuencia, ya que las estructuras mentales, o las formas en las que el individuo experimenta la realidad están influenciadas por los parámetros sociales que rigen los campus; cuando dichos parámetros chocan con las estructuras mentales del individuo, surge la resistencia.

Conclusiones

Tener una mirada amplia del cambio organizacional ayuda a entenderlo desde diversas perspectivas; es así como un enfoque multinivel y multidimensional permite tener un abanico variado de posibilidades para poder abordarlo.

Con un enfoque multinivel se puede trabajar desde los diversos planos del comportamiento organizacional (individuo, grupo y organización), lo cual no encasilla la forma de afrontarlo. Por otra parte, desde una perspectiva multidimensional, se pueden concebir diversas variables que influyen en el desarrollo del cambio organizacional y que pueden tener mayor o menor injerencia a la hora de ponerlo en marcha.

Referencias

- Abrantes, R & Figueiredo, J. (2013). Preparing project based organizations for change. *Procedia Technology*, 9, 757 – 766. <http://dx.doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.084>
- Allayarova, Z., Kalashnikova, T. & Moiseenko, Y. (2015). Leadership as a control method in the period of changes. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 166, 43- 47. <http://dx.doi.org/10.1080/10410236.2016.1278506>
- Borgucci, E. (2008). Resistencia al cambio en las organizaciones desde la perspectiva del estructuralismo construccionista. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13 (43), 442-467.
- Bocos, M, Rădut-Taciu, R & Chis, O. (2015). Individual changes and organizational change. Exemplifications for the Romanian preschool teaching system. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 209, 90 – 95. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.262>

- Bruckman, J. (2008). Overcoming Resistance to Change: Causal Factors, Interventions, and Critical Values. *The Psychologist-Manager Journal*, 11, 1-10. <http://dx.doi.org/10.1080/10887150802371708>
- Cinite, I. & Duxbury, L. (2018). Measuring the Behavioral Properties of Commitment and Resistance to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(2) 1-27. <https://doi.org/10.1177/0021886318757997>
- Dick, R., Ciampa, V. & Liang, S. (2018). Shared identity in organizational stress and change. *Current Opinion in Psychology*, 23, 20–25. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.11.005>
- Erwin, D. & Garman, A. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39 – 56. <http://dx.doi.org/10.1108/01437731011010371>
- Foster, R. (2010). Resistance, Justice, and Commitment to Change. *Human resource development quarterly*, 21(1), 3-39. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20035>
- García, M., & Forero, C (2014). Motivación y satisfacción laboral como determinantes asociados al cambio organizacional. En Orjuela, J. Psicología de las organizaciones y del trabajo: Apuestas en investigación I. Editorial Buenaventuriana.
- García, M. y Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá – Colombia. *Acta Colombiana de psicología*, 19 (1), 79-90. <http://doi.org/10.14718/ACP.2016.19.1.5>
- García, M & Vélez, H. (2016). Estrés y afrontamiento en el ámbito organizacional. En Orjuela, J., Andrade, V., & Villamizar, M. Psicología de las organizaciones y del trabajo: Apuestas en investigación II. Editorial Buenaventuriana
- García, A., Álamo, F y García, F. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(4), 231-246. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.007>
- Genevičiūtė-Janonienė, G & Endriulaitienė, A. (2014). Employees' Organizational Commitment: Its Negative Aspects for Organizations. *Procedia: social and behavioral sciences*, 140, 558-564. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.470>
- Gonçalves, A., Sousa, P. & Zacarias, M. (2013). Using DEMO and activity theory to manage organization change. *Procedia Technology*, 9, 563 – 572. <http://dx.doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.063>
- Hussain, S., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S., & Ali, M. (2016). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3, 123–127.
- Liao, L. & Lin Teo, A. (2018). Organizational Change Perspective on People Management in BIM Implementation in Building Projects. *Journal of management in engineering*, 34(3), 1-13. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000604](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000604).
- López, M., Restrepo, L. y López, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica*, 18(1), 149-157. [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00251-1](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00251-1)

- Lynch, S. & Mors, M. (2018). Strategy implementation and organizational change: How formal reorganization affects professional networks. *long range planning*: 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.02.003>
- Ming-Chu, Y & Meng-Hsiu, L. (2015) Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change. *Asia pacific management review*, 20, 177-183. <http://dx.doi.org/10.1016/j.apmr.2014.10.003>
- Pakdel, A. (2016). An Investigation of the Difference in the Impact of Demographic Variables on Employees' Resistance to Organizational Change in Government Organizations of Khorasan Razavi. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*; 230, 439-446. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.055>
- Prieto, R., Emonet, P., García, J. y González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de ciencias sociales*, 11(3), 386-402.
- Radu, B., Liviu, M. & Cristian, G. (2014). Aspects regarding the positive and negative sides of chaos applied to the management science in projects of organizational change. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1543 – 1548. [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00623-6](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00623-6)
- Rogiest, S., Segers, J. & Witteloostuijn, A. (2018). Matchmaking in organizational change: Does every employee value participatory leadership? An empirical study. *Scandinavian journal of management*, 34, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2017.05.003>
- Romero, J., Matamoros, S. & Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23 (50), 35-52.
- Sadeghi, D. (2011). Alignment of organizational change strategies and its relationship with increasing organizations' performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 20, 1099-1107. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.08.119>
- Salgado J., Lería F., Arcos L., Pineda C. y González C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de psicología*, 36 (1), 104-134. <https://doi.org/10.18800/psico.201801.004>
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios gerenciales*, 30, 162-171. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Tavakoli, M. (2010). A positive approach to stress, resistance, and organizational change. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1794–1798. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.366>
- Wiggins, C. & Githens, R. (2018). The Psychology of Diversity Resistance and Integration. *Human Resource Development Review*, 17(2), 1-20. <https://doi.org/10.1177/1534484318765843>
- Zenk, L. & Stadtfeld, C. (2010). Dynamic organizations. How to measure evolution and change in organizations by analyzing email communication networks. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 4, 14–25. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.479>
- Zuinaga, S. (2014). Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (pyme) del sector industria. *Telos*, 16(2), 226-242.

